

Inhoud

Inleiding	7
-----------	---

Vacature

1 Hoe ex-werknemers sollicitanten opleveren	17
2 Hypes gaan je niet redden	26
3 Drie essentiële vragen voor een sterke vacature	36
4 Dit is waarom sollicitanten jou niet begrijpen	43
5 Hoe meer eisen, hoe minder sollicitanten	52
6 Sollicitanten zijn egoïstische hufters	59
7 Zes excuses om geen salaris te vermelden	66
8 Pingpongtafels, marktconform salaris en andere clichés	77

Sollicitatie

9 Van traditioneel naar modern werven	87
10 Zo houd je lastige gen Z'ers buiten de deur	93
11 De valkuilen van selecteren op het cv	102
12 De (on)zin van de motivatiebrief	111
13 Zo bepaal je de beste sollicitatieprocedure	117
14 Interne doorstroom als geheime superkracht	129
15 Lange doorlooptijden verpesten je procedure	139

Selecteren

16 Dit is de beste manier van selecteren	151
17 Zo voer je de beste sollicitatiegesprekken	161
18 Deze vragen moet je nooit meer stellen	170
19 Aannemen zonder aannames	181
20 Ook jij hebt last van vooroordelen	186
21 Zo onderhandel je slim en bespaar je geld	194

Recensies	202
-----------	-----

Noten	207
-------	-----

Inleiding

Voordat ik mijn carrière als politieagent in Amsterdam begon, heb ik verschillende bijbaantjes gehad. Mijn leukste bijbaan was die van privéchauffeur. Als privéchauffeur rijd je al snel in de betere bolides, maar in het Gooi, waar ik opgroeide, was het helemaal feest. Toen ik op mijn twintigste naar Amsterdam verhuisde, moest ik een nieuwe bijbaan zoeken en solliciteerde ik weer bij een bedrijf dat privéchauffeurs zocht. Kat in 't bakkie, dacht ik.

Dat liep anders. Na het insturen van mijn cv en motivatiebrief werd ik uitgenodigd voor een gesprek op kantoor. Het was onderdeel van de procedure om na het gesprek ook een proefrit te maken samen met iemand van dat bedrijf. Een vastgestelde route werd meegestuurd, die ik uit mijn hoofd moest leren. Serieus als ik was had ik deze route van tevoren al een keer gereden.

Op de dag van mijn gesprek verscheen ik bij het kantoor. Ik had mijn best gedaan om er sollicitatiegesprekwaardig uit te zien. Ik had een pak aan, nette schoenen en een poging gedaan mijn stropdas te strikken. Bij binnenkomst werd ik ontvangen door Jan-Willem. Of hij ook echt Jan-Willem heette, weet ik niet meer, maar zo zag hij er in ieder geval wel uit. We gingen zitten, hij keek naar mijn cv en vroeg: 'Jouw nationaliteit, is dat Nederlands of Nederlandse?'

Enigszins verbaasd zei ik: 'Eh... Nederlandse.'

'Oké,' zei hij belerend. 'Er staat hier namelijk Nederlands.' De toon was gezet.

Daarna wilde hij weten waarom ik gesolliciteerd had, want mijn verhaal dat ik in Amsterdam ging wonen en daarom een nieuwe baan zocht vond hij lastig te geloven. Hij had het idee dat er zich iets had afgespeeld op mijn vorige werk. Ik heb zelden zo mijn best gedaan om iemand van een simpele waarheid te overtuigen en ook nog zonder succes. Nadat hij zich openlijk had afgevraagd waarom ik niet in staat was om mijn stropdas normaal te strikken, sprak hij zijn twijfel uit: 'Ik weet niet of ik met jou een proefrit wil maken.' Hierop heb ik hem uit zijn lijden verlost: 'Dan neem ik die beslissing wel voor je en trek ik me terug. Overduidelijk is dit geen match en ik wens je nog een fijne dag.' Met een licht triomfantelijke glimlach gaf hij mij een hand. Na 15 minuten stond ik weer buiten. Al die moeite voor niks.

Hoe uitzonderlijk dit voorbeeld misschien ook klinkt, dagelijks ontstaan er zulke verhalen tussen sollicitanten en bedrijven. Verhalen die ergernis oproepen als de ene kant van de tafel ze vertelt, maar begrip zodra je de andere kant hoort. In mijn voorbeeld is het duidelijk dat ik schofterig behandeld werd. Dat vond ik toen en dat vind ik nu nog steeds. Toch loop ik inmiddels lang genoeg mee om te weten dat wanneer Jan-Willem zijn versie vertelt, ik overkom als de nonchalante sollicitant. Want dit was bijvoorbeeld al zijn derde sollicitatiegesprek van de dag. De eerste twee hadden een goede indruk achtergelaten en eigenlijk was hij er al uit. Met lichte tegenzin zat hij klaar voor het derde

gesprek toen er een twintigjarige snotneus binnen kwam lopen met een slordig cv, een twijfelachtige motivatie en als klap op de vuurpijl een stropdas die eruitzag als een dropveter. Beide versies zijn waar, het is maar net wat je perspectief is.

Dat perspectief is de boosdoener van een hoop onvervulde vacatures. Kijk maar naar de volgende tegenstelling. Bedrijven klagen over de krappe arbeidsmarkt en personeelstekort. Begrijpelijk, want de gevolgen van lege bureaustoelen zijn pijnlijk. Toch is er iets gek aan de hand. Want waar bedrijven moeite hebben met het vinden van personeel, lopen sollicitanten nog steeds tegen dezelfde problemen aan als twintig jaar geleden. Zij hebben last van onduidelijke vacatureteksten, slechte communicatie en trage procedures. Ondanks dat de maatschappij enorm verandert, lijkt de tijd geen grip te krijgen op solliciteren. De meeste sollicitatieprocedures zijn nog exact hetzelfde als vroeger. Dat is onbegrijpelijk en problematisch. We boeken alleen nog maar hotels als ze minimaal een acht scoren op Booking.com, we geven in een review één ster als onze pizza koud aankomt en de kaasboer op de hoek heeft een app met een loyaliteitsprogramma. De levels van service en verwachtingen zijn enorm gestegen, maar we vinden het nog steeds normaal om sollicitanten twee weken te laten wachten op antwoord.

Waarom passen bedrijven hun aanpak niet aan? Deels omdat recruitment vaak nog wordt gezien als noodzakelijk kwaad. Daardoor krijgt het minder aandacht en prioriteit dan de corebusiness. Zeker bij midden- en kleinbedrijven is er weinig ruimte voor recruitment en is dat

vaak belegd bij iemand van hr of bij de managers zelf. In beide gevallen is er sprake van beperkte kennis en tijd, laat staan dat er ruimte is voor vernieuwing. In zo'n geval valt men automatisch terug op de status quo: gewoon die oude vacaturetekst weer online knallen en dan zien we wel. Vijf jaar geleden werkte dat ook.

De andere reden is dat bedrijven vasthouden aan de oude machtsverhouding waarbij de sollicitant ondergeschikt is. Dit komt door het referentiekader van de mensen die de beslissingen nemen. Dat zijn eindverantwoordelijken, zoals een manager, directielid of eigenaar. Zij zorgen voor de input van een vacaturetekst, bekijken de cv's, bepalen wie op gesprek mag komen, voeren de sollicitatiegesprekken en besluiten wie er aangenomen wordt. Deze beslissers zijn vaak ervaren en hebben veel stappen genomen om te komen waar ze nu zijn. Ze zijn volwassen geworden in een arbeidsmarkt die er heel anders uitzag. In die tijd gold: voor jou tien anderen. Je haalde het niet in je hoofd om kritische vragen te stellen of om te informeren naar het thuiswerkbeleid.

Maar de arbeidsmarkt is veranderd. Sollicitanten liggen niet meer voor het oprapen en de machtsverhouding is langzaam aan het kantelen. Carrières zien er anders uit dan vroeger en de betekenis van werk evolueert. Mensen verwachten meer van een werkgever en zijn standvastiger in wat ze willen. De afgelopen honderd jaar stond het bedrijf centraal, nu breekt het tijdperk aan van de sollicitant. Om relevant te blijven zul je hierin mee moeten. Doe je dat niet, dan zet je jezelf buitenspel en loop je toekomstig talent mis.

In dit boek laat ik je zien hoe je succesvol die transitie maakt. Maar wees niet bang, het is geen pleidooi om de sollicitant te bewieroken en altijd zijn zin te geven. Als bedrijf staan jouw belangen nog steeds voorop. Ik ben er echter van overtuigd dat door de sollicitant centraal te stellen jij daar uiteindelijk het meeste profijt van hebt.

Dit boek komt niet alleen goed van pas als je recruiter bent, maar ik heb het óók geschreven voor de mensen die de beslissingen nemen. Jullie hebben de meeste last van personeelstekort. Maar jullie hebben ook de meeste impact op de sollicitatieprocedure en het resultaat. Logischerwijs doe je niet alles zelf en zijn bepaalde stappen bij anderen belegd. Daarom is dit boek geen handleiding. Ik ga je niet vertellen hoe je een vacaturetekst moet schrijven of hoe je stap voor stap een sollicitatiegesprek voert. Dat leer je ook niet uit een boek.

Dit gaat over de psychologie van recruitment. Hoe denken sollicitanten en hoe speel je daarop in? Waarom trappen managers telkens in dezelfde valkuilen en wat kun jij vanaf morgen veranderen om succesvoller te zijn? De oplossingen in dit boek zijn simpel. Maar simpel is niet makkelijk. Het vereist dat je kritisch naar jezelf kijkt en bereid bent om over je eigen ego heen te stappen. De beloning is echter groot. Ik beloof je dat je meer sollicitanten krijgt zodra je deze dingen doet. En nog belangrijker: ik garandeer je goede werknemers die echt passen bij jouw bedrijf.

Dus waarom wil er wél iemand bij je werken?

VACATURE



Patrick staart naar zijn beeldscherm. Hij gelooft niet wat hij leest. Staat daar nou echt dat Fleur ontslag neemt? Wat een ondankbaar kind. Hoelang werkt ze hier nou? Dat kan niet langer dan een jaar zijn. Terwijl hij van frustratie bijna zijn pen doormidden bijt, zoekt hij het op. Ze is in dienst sinds februari 2023, anderhalf jaar dus. Voor zijn gevoel is ze pas net binnen. Zoveel tijd en moeite hebben ze in haar geïnvesteerd, en voor wat? Net nu ze het vak een klein beetje begrijpt, gaat ze weg.

‘Ik heb een nieuwe uitdaging gevonden.’ Er staat niet eens in die mail wat ze gaat doen. Wat is die zogenaamde uitdaging dan? Beter is het niet de concurrent, o wee als het de concurrent is. En hoezo neemt ze ontslag per e-mail? Heeft ze het lef niet om dit gewoon als een volwassen persoon in mijn gezicht te zeggen? Dit is dus precies waarom jullie generatie zo’n slechte naam heeft, denkt hij. De loyaliteit van een krolse hyena en de weerbaarheid van een fruitvliegje. Bedankt, denkt Patrick, ik kan weer op zoek naar een nieuwe medewerker.

Fleur drukt met pijn in haar hart en trillende handen op ‘verzenden’. Ze heeft veel geleerd bij dit bedrijf en voelt zich schuldig dat ze ontslag neemt. En ze is bang om Patrick onder ogen te komen. Ze vindt het verschrikkelijk dat ze hem teleurstelt en durft deze boodschap dan ook niet face to face te verkondigen. Maar waarom eigenlijk niet per mail, maakt ze zichzelf wijs. Alles gaat tegenwoordig toch per app of mail, wie belt er nou nog? Nou, Patrick misschien, hopelijk belt hij haar niet gelijk.

Het was ook helemaal niet de bedoeling, maar vorige maand werd ze benaderd op LinkedIn door een bedrijf waar een goede vriendin van haar studie ook werkt. Praten kon geen kwaad, dacht ze, het zou sowieso goed zijn voor haar netwerk. Stiekem was ze ook wel benieuwd, want dit was pas haar eerste baan, dus een goed beeld van alle mogelijkheden had ze nog niet. En wat een mogelijkheden had dit bedrijf! Los van een aardige sprong in salaris zou ze binnen twee jaar kunnen doorgroeien. Dat was nou net wat bij haar huidige baan ontbrak: omdat het een klein bedrijf is, zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt.

Toen Fleur thuiskwam van het gesprek, merkte ze dat ze borrelde van de energie en ze appte haar vriendin. Die antwoordde: 'OMG, je moet hier komen werken!!!' De twijfel maakte langzaam plaats voor enthousiasme. Ze realiseerde zich dat dit een onvoorziene kans was. Ze opende TikTok en keek een filmpje van een carrièrecoach. 'Loyaliteit is overschat, als jij elders een kans krijgt die jouw leven verbetert, moet je die pakken.' Fleur besloot in het diepe te springen.

Patrick is inmiddels bijgekomen van de schrik. Na het drinken van een kop koffie uit de automaat op de gang, beseft hij dat er ergere dingen zijn. Zoals die koffie. Hij stelt zijn reactie naar Fleur nog even uit en besluit eerst naar zijn recruiter Manon te gaan. 'Manon, we hebben een nieuwe marketeer nodig. Fleur heeft zojuist ontslag genomen. Kun jij alsjeblieft zo snel mogelijk die vacature online gooien?'

Hoe ex-werknemers sollicitanten opleveren

Patrick voelt zich verraden. Fleur zegt haar baan op terwijl ze daar pas anderhalf jaar werkt. Is ze net ingewerkt, gaat ze weg. Ik denk dat veel mensen Patricks gevoel herkennen. Het kan ontzettend frustrerend zijn als een medewerker vertrekt. Het kost omzet en je verliest kennis, maar bovenal moet je weer van voren af aan beginnen met het werven van een nieuwe medewerker. Opnieuw het hele proces doorlopen: vacature openstellen, hopen op goede sollicitanten en kostbare tijd verliezen aan gesprekken die niks opleveren. Degene die het gezegde bedacht 'ik wens je veel personeel', had daar beter van kunnen maken 'ik wens je veel verloop'.

En dan bekijken we het nu alleen nog zakelijk, maar wat dacht je van de emotionele kant? Als manager of als collega investeer je veel tijd in een nieuwe medewerker, je bouwt een band met iemand op. Vervolgens verlaat diegene jou. Dat kan pijn doen.

Een tijd geleden deelde ik deze pijn met een kleine ondernemer. Mijn auto had pech en ik moest een afspraak maken bij mijn garage. Dat is geen officiële dealer, maar een kleinschalige garage met echte specialisten. Dat is leuk

en aardig, maar als je auto kapot is, wil je zo snel mogelijk geholpen worden. Uitgerekend nu had zijn hoofdmonteur ontslag genomen. Doodziek was die eigenaar ervan. Een goede werknemer die vertrekt is nooit leuk, maar bij een klein bedrijf doet dat extra pijn. En ik moest langer wachten tot mijn auto gerepareerd was. Deze situatie kende alleen maar verliezers.

Of niet? Wie is eigenlijk het belangrijkste in dit verhaal? We zijn allemaal geneigd om onszelf te zien als het middelpunt van de aarde. Maar als we even uitzoomen en kijken op wie dit soort situaties de meeste impact hebben, is dat altijd de werknemer. Ja het is klote voor een organisatie als er iemand vertrekt. Hoe kleiner het bedrijf, hoe meer last je daarvan hebt. Maar de gevolgen zijn altijd zakelijk en relatief eenvoudig op te lossen. Terwijl de gevolgen voor een werknemer niet alleen zakelijk zijn, maar ook veel invloed hebben op iemands privéleven. Behalve dat een nieuwe baan vaak nieuwe werkzaamheden betekent, veranderen ook de werkomgeving en de collega's. Idealiter gaan mensen een stap omhoog in salaris, wat direct effect heeft op de kwaliteit van leven. Misschien is deze baanwissel wel de gedroomde stap in iemands carrière, een stap die niet mogelijk was bij de huidige werkgever. Of misschien is de winst kleiner – maar daarmee niet minder belangrijk – en halveert iemand zijn reistijd waardoor er meer tijd voor de kinderen overblijft. Enfin, je snapt mijn punt. Een baanwissel gaat voor een medewerker over veel meer dan alleen de werkzaamheden: het gaat over de verbetering van iemands leven.

Maar goed, leuk voor die werknemer, dat maakt de pijn en gevolgen voor de organisatie niet minder. Toch is het belangrijk om hierbij stil te staan, want hoe je omgaat met vertrekkende werknemers is bepalend voor jouw toekomstige succes met werven.

Omgaan met ontslag

Ik heb bij een bedrijf gewerkt waar je niet meer aangekeken werd zodra je te kennen gaf een andere baan te hebben gevonden. Het was dat zij er belang bij hadden dat je de lopende werkzaamheden overdroeg, anders hadden ze je direct uit het raam geflikkerd. Het gaat mij net te ver om dit bedrijf bij naam te noemen, maar denk je dat ik het zou aanraden aan mensen die op zoek zijn naar een baan? In een wereld die steeds kleiner wordt vanwege digitalisering, is je reputatie goud waard. Vroeger beperkte dit zich tot de vrienden en familie van (ex-)werknemers, tegenwoordig gaat een slechte ervaring als je pech hebt viral.

Het omgekeerde is ook waar. Als jij goed omgaat met vertrekkende medewerkers, kan dit wonderen doen voor je reputatie. 99 procent van de werknemers die vertrekken, krijgt een hand als bedankje, maar wat nou als je dat afscheid bijzonder maakt? Hoe groot is de kans dan dat ze dat verder vertellen?

Een afscheidspakket bij ontslag

Een prachtig voorbeeld van een bedrijf dat dit anders aanpakt is AFAS. Wellicht ken je ze van de software die ze maken of van het gelijknamige theater in Leusden. AFAS geeft vertrekkende medewerkers een afscheidspakket. Toen ik CEO Bas van der Veldt sprak, vroeg ik hem wat